Quelles questions, paradoxes, défis et ressources, la génération Y représente pour l'organisation et pour le management ?

Agathe POTEL
Psychologue et Docteur en Gestion
Professeur à EMLYON Business School

Conférence APIRAF
5 Juillet 2011

PLAN

- ✓ Notion de génération
- ✓ Caractéristiques des Y
- ✓ Management et RH

UN RAPPEL

L'origine des travaux sur la génération Y est non académique !

Marketing et consommation,

récits de managers et recommandations de consultants

Jean Pralong : *Des boucs émissaires !*

QU'ENTEND-ON PAR GÉNÉRATION ?

- ✓ La perspective démographique
- ✓ La perspective ethnologique (ou généalogique)

- ✓ La perspective sociologique

DÉFINITION

✓Les individus d'une même génération sont marqués par les mêmes événements ou changements majeurs ayant eu lieu lors de leur adolescence ou au début de l'âge adulte

✓ Prise de conscience de l'existence d'autres générations fait émerger une génération

BABY BOOMERS
PLUS DE 45 ANS

"GÉNÉRATION X"
30-45 ANS

- ✓ Génération « sacrifiée »
- ✓ Nouvelle relation salarié-employeur
- ✓ « Travaillez à votre façon ! »

GÉNÉRATION Y : LES 15-30 ANS

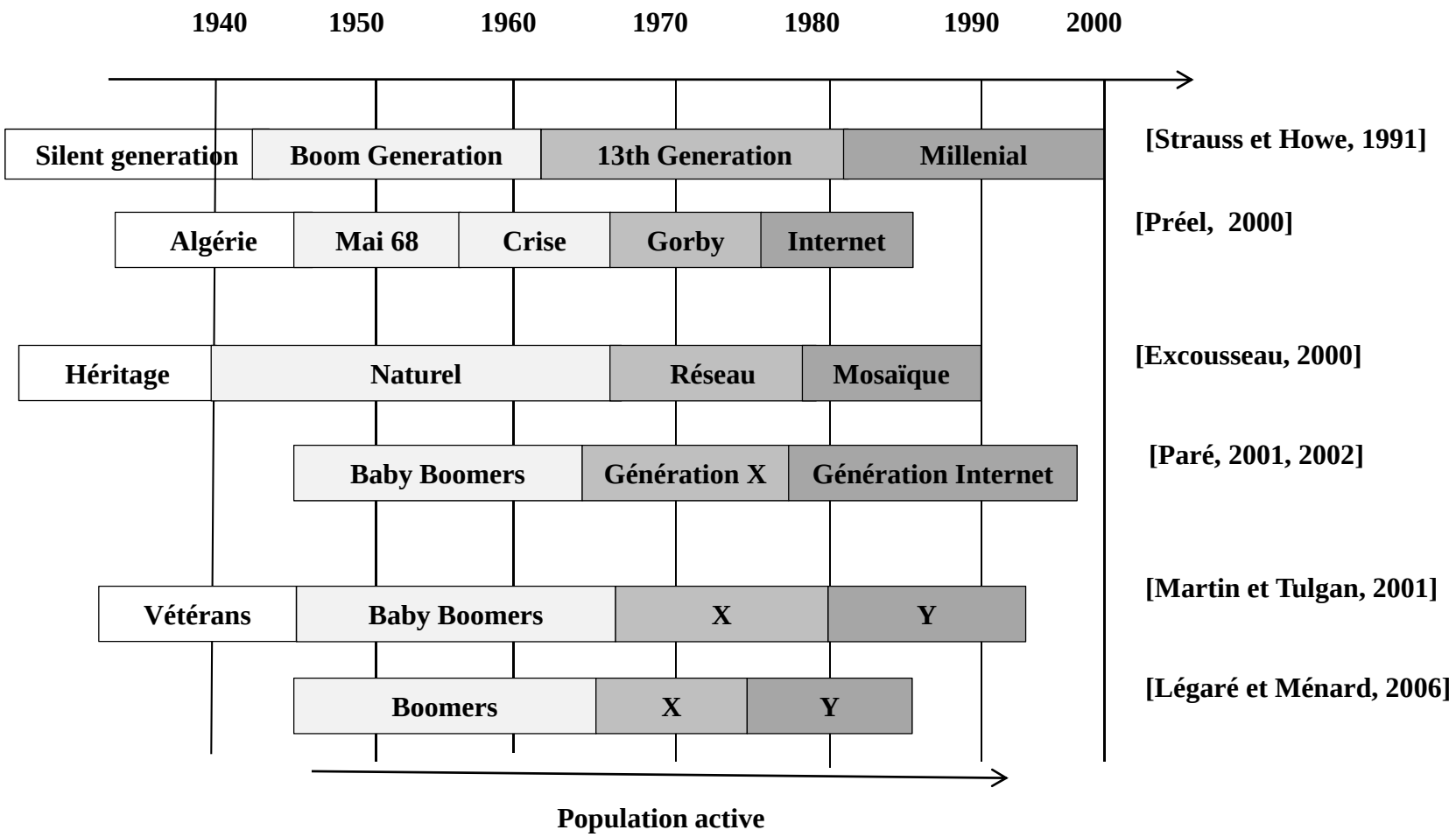
«Les gens avec qui vous travaillerez seront énergiques et brillants »

Pragmatique et confiante
Consommatrice avertie
Environnement sans discrimination
Qualité de vie avant tout
Déterminée face à l'emploi et l'employeur

LA GÉNÉRATION FUTURE
LES MOINS DE 15 ANS

- ✓Génération C (Communication, Collaboration, Connexion) Echoboomers ou Emos
- ✓Emblématique du web 2.0 et des outils collaboratifs
- ✓Hyperconnectée, hypersociale et hypercritique

Les générations au travail



CARACTÉRISTIQUES DES Y

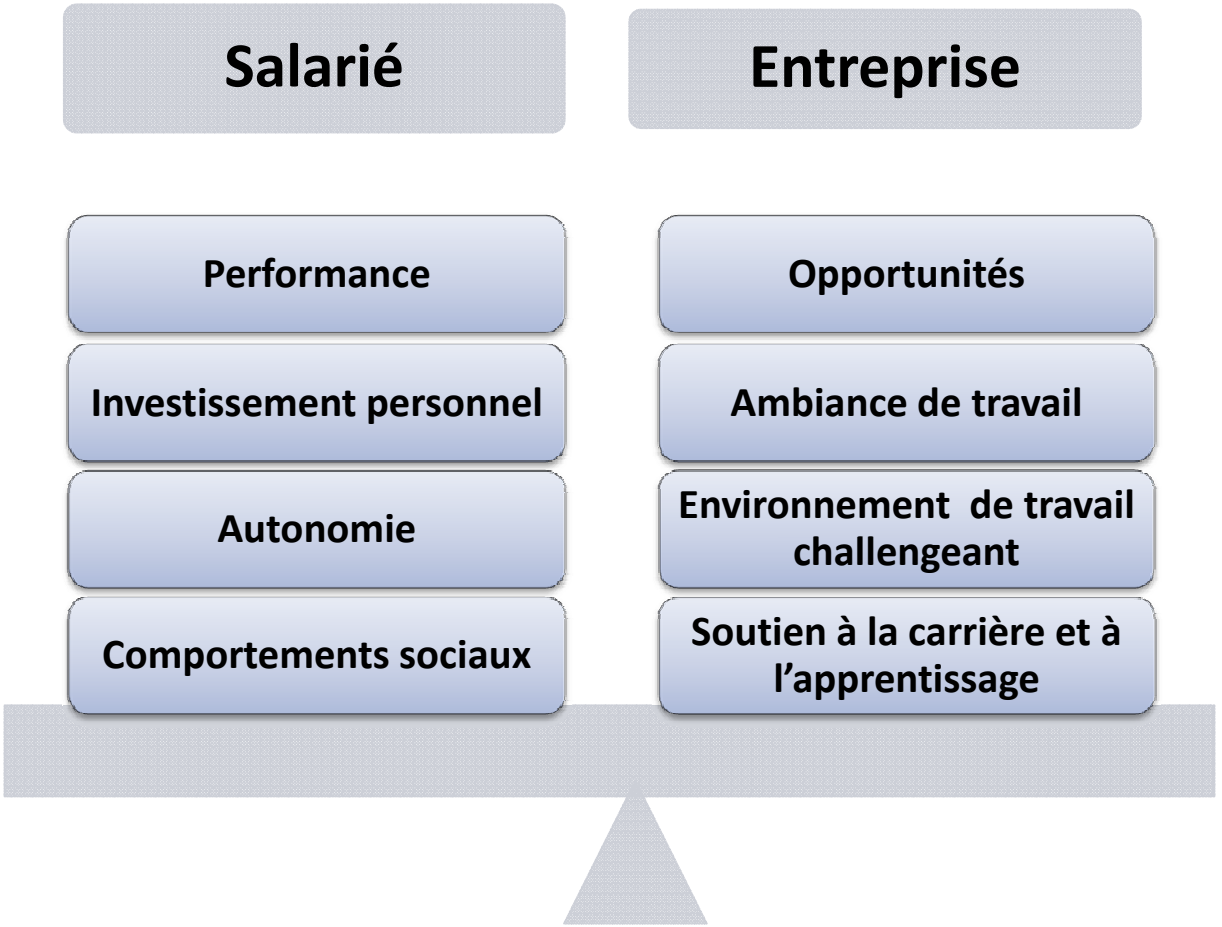
RECHERCHE MENÉE AUPRÈS DE TRENTAS

Entreprise	Population
Multinationale industrielle (d'origine française) + de 100 000 personnes dans le monde entier (multisites) Pratiques et dispositifs RH Fidélisation Attractive	547 Cadres 28-33 ans diplômés de l'enseignement supérieur 5-7 ans d'expérience professionnelle 30% Femmes 30°% Autres nationalités 50% Ingénieurs 80% Responsabilités management 50% Charge de famille

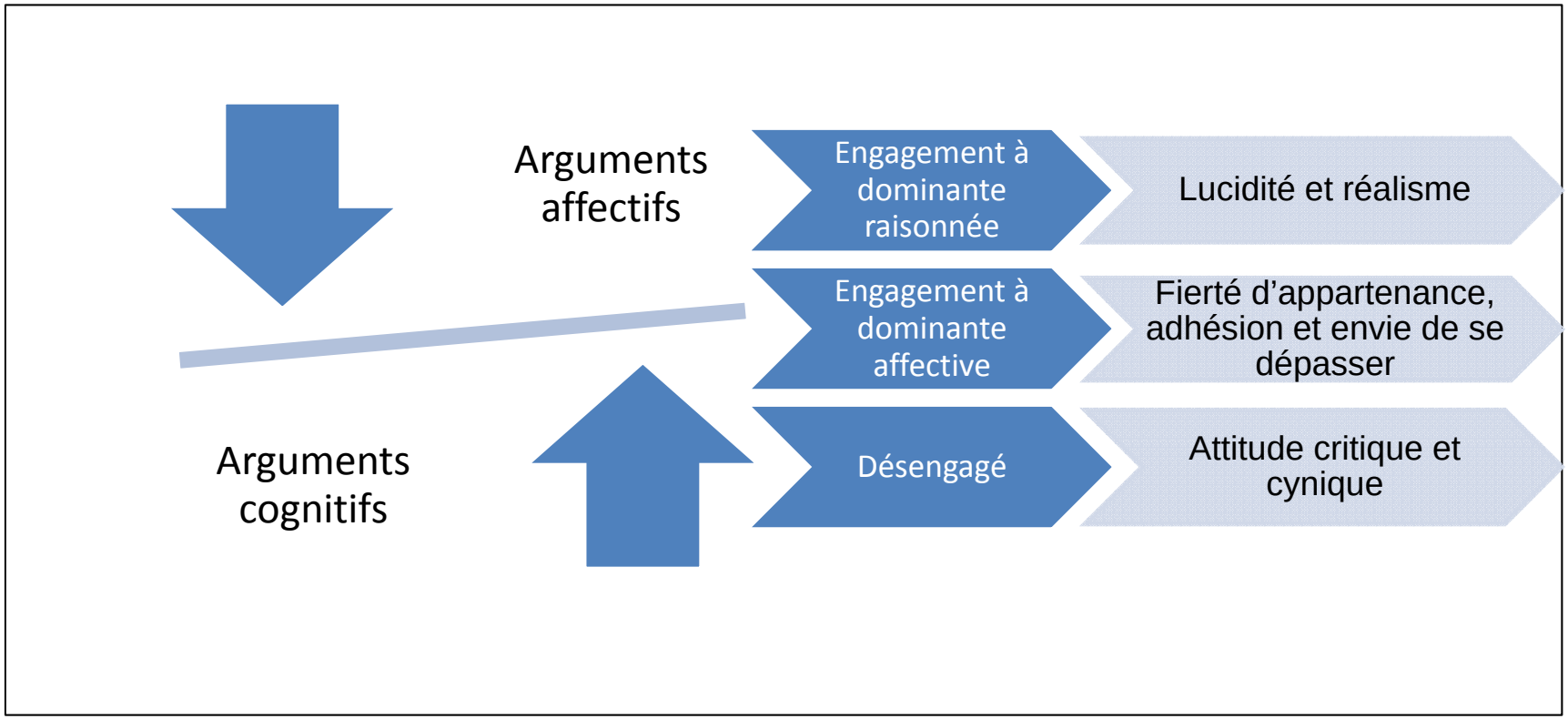
UTILISATION D'UNE MÉTHODE PROJECTIVE « LA LETTRE À UN AMI »

- ✓ Testée dans des conditions reproductibles
- ✓ Capter les représentations préconscientes [Chabert, 1998]
- ✓ Attention orientée : identifier les valeurs partagées [Moscovici, 1984]

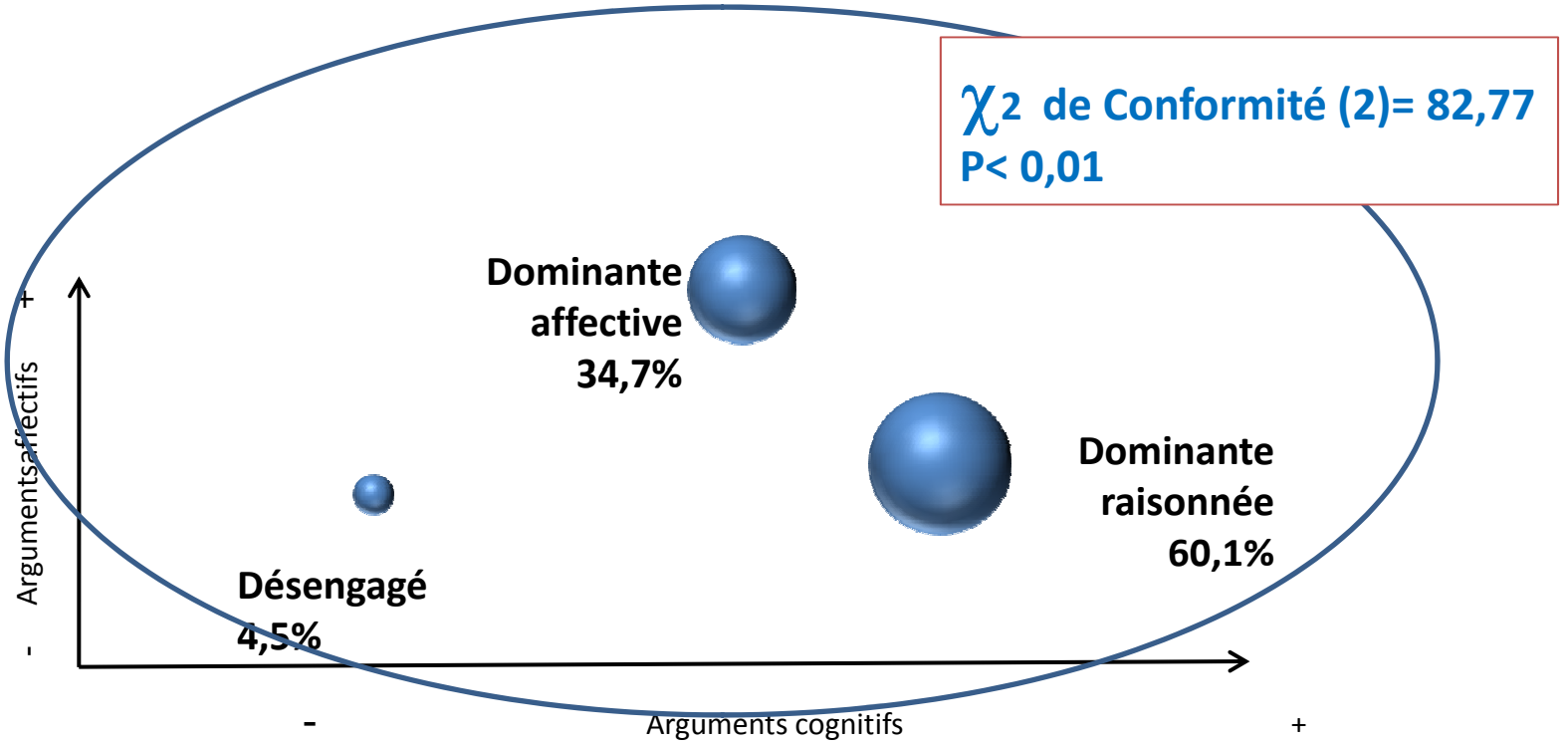
LA PERCEPTION DE L'ÉCHANGE TEL QUE LE VALORISENT LES TRENTAS



LES MODES D'ENGAGEMENT DES TRENTAS



L'ENGAGEMENT DOMINANT DES TRENTAS



La grande majorité a un engagement raisonné : prédomine une attitude lucide, réaliste et distanciée avec l'entreprise !

POUR LA RH ET LE MANAGEMENT

LE CHANGEMENT EST LA NORME

Le changement fait partie intégrante de leur vie (vie familiale, mobilité, transformation permanente des entreprises, des métiers…)

- ✓ Des occasions d'apprentissage
- ✓ Des défis et des objectifs clairs
- ✓ Aiment la transformation, l'innovation et la créativité
- ✓ A la recherche de projets et d'entreprises dynamiques

L'IMPORTANCE DU RÉSEAU

Les réseaux ne sont pas que sociaux : c'est une vision du fonctionnement de l'entreprise

- ✓ Réseau : essentiel pour atteindre leurs objectifs et pour rebondir
- ✓ Générateur d'intégration et d'appartenance (liens forts) mais aussi générateur d'efficacité et de sécurité (liens faibles)
- ✓ Conscience de leur capital social
- ✓ Attendent de la RH et du management des ouvertures
- ✓ Peu de respect statutaire
- ✓ Toujours en recherche de contacts et d'appuis « dans » et « hors » de l'entreprise

LA « CARRIÈRE »

Synonyme d'épanouissement personnel et professionnel et de plaisir au travail.

Des opportunités et des perspectives : rien n'est acquis, rien n'est durable, rien n'est prévisible

- ✓ Succession de missions intéressantes
- ✓ ¨Parcours avec des opportunités d'évolution personnelle, d'apprentissage de nouveaux métiers, d'expériences variées… sur lesquelles ils puissent capitaliser
- ✓ Acteurs de leur évolution

DONNANT-DONNANT

Equilibre vie privée et vie professionnelle non négociable

« le travail ne doit plus être ni un sacrifice ni une aliénation mais un support de liberté » [Fouks, 2007]

- ✓ Prêts à donner beaucoup à l'entreprise et sont capables d'un fort investissement et de beaucoup de créativité mais ils restent très vigilants à l'équilibre entre ce qu'ils donnent et reçoivent
- ✓ Demandent flexibilité et souplesse dans la gestion de temps
- ✓ Attentifs aux moyens dont ils disposent
- ✓ N'hésitent pas à faire du benchmark

LE MANAGER UN PRO !

Nés dans une société du savoir qui se caractérise par l'expertise : respect de l'autorité sur la compétence

- ✓ Valorisent la maîtrise et la compétence
- ✓ Demandent à être reconnu sur leurs compétences et résultats
- ✓ Forte attente dans la définition des objectifs et des critères d'évaluation
- ✓ Feed–back et individualisation de la relation

IMPORTANCE DE L'AMBIANCE ET DES VALEURS PARTAGÉES

Génération de pairs

La liberté d'expression est très valorisée par cette génération (vie familiale et internet)

- ✓ Valorisent le travail collaboratif, les relations sociales et le travail en équipe
- ✓ Recherchent un climat de travail dans lequel il est possible de collaborer, de partager des idées, de communiquer de façon ouverte et transparente et d'avoir des contacts amicaux

EXIGEANTS ET LUCIDES

Ce qui est dénoncé comme une remise en question de l'autorité est avant tout une exigence forte de relations directes et individualisées

- ✓ Attentifs à l'équilibre entre ce que l'entreprise offre et ce que l'entreprise demande, aux possibilités d'évolutions salariales et aux perspectives d'opportunités de carrière
- ✓ Etre associés aux différentes décisions impactant leurs changements de carrière et leur mode de vie
- ✓ Attentifs à la cohérence entre les valeurs affichées de l'entreprise et sa pratique

POUR CONCLURE

- Les jeunes comme leviers de transformation
- Caractéristiques des jeunes apparait chez les autres populations
- On peut trouver des contre-exemples !

RÉFÉRENCES

- Attias-Donfut, C. [1988]. ***Sociologie des générations. L'empreinte du temps***, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bawin-Legros, B. [2006]. ***Génération désenchantée : le monde des trentenaires***, Paris, Payot.
- Fouks, S. [2007]. ***Les nouvelles élites, portait d'une génération qui s'ignore***, Paris, Editions Plon.
- Mannheim, K. [1990]. ***Le problème des générations***, Paris, Nathan (1ère éd.1928).
- Ollivier, D. et Tanguy, C. [2008]. ***Génération Y. Mode d'emploi. Intégrez les jeunes dans l'entreprise***, Bruxelles, Editions De Boeck Université.
- Potel, A. [2011]**. *Evolution du lien cadre-entreprise à travers les « trentas ». Nature de l'échange et mode d'engagement***, Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Panthéon –Assas(Paris 2).
- Pralong, J. [2009]. "La « génération Y » au travail : un péril jeune ? ", ***Actes du congrès AGRH,*** Toulouse.
- Préel, B. [2005]. ***Les générations mutantes***, Paris, La Découverte.
- Sujanski, J. et Ferri-Reed, J. [2009]. ***Keeping the Millennials: why companies are losing billions in turnover to this generation and what to do about it***, New Jersey, John Wiley & Sons.